

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O EXCESSO DE TRABALHO E O BEM-ESTAR GERAL EM
EMPRESAS DE CONSULTORIA: O PAPEL MODERADOR DO
COMPROMISSO AFETIVO**

Inês Maria Guerreiro Henriques

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2017

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O EXCESSO DE TRABALHO E O BEM-ESTAR GERAL EM
EMPRESAS DE CONSULTORIA: O PAPEL MODERADOR DO
COMPROMISSO AFETIVO**

Inês Maria Guerreiro Henriques

Dissertação orientada pela Prof. Doutora Maria José Chambel Soares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2017

Agradecimentos

Em primeiro lugar, uma lembrança. A ti avó, que apesar de não estares comigo, sei que me deste e sempre darás a força necessária para ultrapassar qualquer obstáculo. Foi difícil terminar esta etapa sem ti, mas sei que onde quer que estejas te orgulhas deste teu passarinho da ribeira. Obrigada por fazeres parte de mim, ontem, agora e sempre.

Em segundo lugar, e sem dúvida o agradecimento mais importante de toda esta dissertação, a ti Tiago. Um obrigada apenas não chega para descrever o quanto me apoias, o quanto me ouves, o quanto me aturas... Não só agora, mas em todos os momentos da nossa vida a dois. Muito obrigada pela tua paciência, pelo teu sentido de humor fantástico e sobretudo por nunca desistires de mim quando muitas vezes eu já o tinha feito. Obrigada pela tua dedicação a nós e por me fazeres acreditar que, por amor, vale sempre a pena.

Ao meu irmão, Tiago, por ser o meu grande pilar e por me fazer a irmã mais babada de sempre. Obrigada mano por fazeres os meus dias mais alegres e por me fazeres encontrar, por vezes, forças onde eu nem sabia que as tinha.

Aos meus pais, por me darem tudo sem pedir nada em troca, e à minha restante família pelo apoio. Muito obrigada.

A ti Catarina, por simplesmente seres tu. Por estares sempre lá, quando era e quando não era preciso. *Once a team, always a team.*

A ti Ana, pela melhor amiga que sempre foste e continuas a ser, mesmo quando estamos dias e dias sem saber uma da outra! Muito obrigada!

Um agradecimento especial à Maria Amaro, por já fazer parte da mobília cá de casa. Sem dúvida a realização desta dissertação não seria a mesma sem ti.

À vizinha Emília, pelos almoços de fim-de-semana quando o trabalho não deixava ninguém cozinhar, e por ser um grande apoio nas mais pequenas coisas da vida.

À Milene, Rute, Maria e Inês, pela amizade ao longo destes 5 anos de lutas e gargalhadas sem fim, e a todos os meus amigos que, de alguma maneira, fizeram parte desta grande aventura. A todos muito obrigada.

Ao Vitor Coelho e ao Pedro Neves, pela enorme ajuda a desvendar os infindáveis
outputs do SPSS.

À professora Maria José Chambel, pela orientação, obrigada pela disponibilidade e
profissionalismo ao longo da realização desta dissertação.

Para finalizar, quero agradecer à professora Vânia Carvalho, pelo apoio que sempre se
disponibilizou a dar ao longo da realização desta dissertação.

A todos os restantes professores que passaram pelo meu percurso académico.

A todos, muito obrigada.

Índice

Resumo	v
<i>Abstract</i>	v
Introdução	1
Enquadramento Teórico	3
Excesso de Trabalho	3
Bem-Estar Geral	5
Compromisso Afetivo	7
Papel Moderador do Compromisso Afetivo	9
Método	10
Procedimento e Amostra	10
Medidas	11
Análise de Dados	12
Resultados	12
Discussão	14
Limitações e Sugestões para Futuras Investigações	16
Implicações	17
Referências Bibliográficas	19

Índice de Quadros

Quadro 1 - Análise Descritiva da Amostra	11
Quadro 2 - Correlações entre variáveis	13
Quadro 3 - Análise de Efeito e Moderação entre as Variáveis em Estudo	14

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo das Exigências-Controllo (JDC)	4
Figura 2 - Gráfico representativo da interação entre a variável independente e moderadora e o seu efeito na variável dependente.	14

Resumo

O presente estudo tem como principal objetivo analisar o papel moderador do compromisso afetivo na relação entre o excesso de trabalho e o bem-estar geral dos trabalhadores, em empresas de consultoria. Os dados obtidos foram recolhidos numa amostra de 554 participantes, colaboradores de uma empresa de consultoria portuguesa. Os resultados obtidos demonstram a existência de uma relação negativa entre o excesso de trabalho e o bem-estar geral dos trabalhadores, em contexto de consultoria. Para além disso, este estudo confirma a existência de moderação do compromisso afetivo, no que diz respeito à relação entre o excesso de trabalho e o bem-estar geral dos trabalhadores. Esta investigação contribui para uma melhor compreensão do bem-estar geral dos trabalhadores de empresas de consultoria, onde serão também apresentadas as limitações e sugestões para futuras investigações, bem como diversas implicações observadas ao longo do presente estudo.

Palavras-chave: Saúde Ocupacional, Riscos Psicossociais, Excesso de Trabalho, Bem-Estar Geral, Compromisso Afetivo, Consultoria.

Abstract

The present study has the main objective to analyze the moderating role of the affective commitment in the relation between the workload and the general well-being of the workers, in consulting companies. The data obtained were collected in a sample of 554 participants, employees of a Portuguese consulting organization. The results obtained demonstrate a negative relationship between workload and the general well-being of workers, in a consulting context. In addition, this study confirms the existence of a moderation of the affective commitment, it is not related to the workload and the general well-being of the workers. This is a contribution to a better understanding of the general well-being of workers in consulting organizations, where they are also presented as limitations and suggestions for future investigations, as well as several implications observed throughout the present study.

Key-Words: Occupational Health, Psychosocial Risks, Workload, General Well-Being, Affective Commitment, Consulting.

*“E não sabendo que era impossível,
Foi lá e fez!”*

Introdução

A dar a sua última cartada na história mundial, o século XIX iniciou um novo capítulo para a psicologia, reconhecendo a existência de uma relação direta entre as condições vividas pelos trabalhadores e a saúde física e mental dos mesmos (Chambel, 2016). No entanto, foi apenas no século XX que o tema psicologia da saúde ocupacional começou a ser investigado. A psicologia da saúde ocupacional, de acordo com Chen (2017), diz respeito ao uso da psicologia com o intuito de promover a qualidade de vida no trabalho, nomeadamente a segurança, saúde e bem-estar dos trabalhadores. Promovendo esta qualidade, surgem os locais de trabalho saudáveis, definidos como aqueles onde os indivíduos podem produzir, crescer e ser valorizados, utilizando as suas competências para atingir uma maior performance, satisfação e bem-estar (Quick, 1999).

Atentando ao carácter produtivo e adaptativo da saúde ocupacional no trabalho, a investigação remete a sua atenção para os comportamentos e atitudes que inibem o bem-estar no trabalho, isto é, os riscos psicossociais. Estes podem ser definidos como os aspectos relativos à estrutura, gestão, contexto social e organizacional do trabalho que provocam riscos físicos ou psicológicos nos trabalhadores (Cox & Griffiths, 2005). Segundo a Organização Internacional do Trabalho (1986), os riscos psicossociais influenciam, não só as interações dos indivíduos em contexto de trabalho mas, também, as suas competências e necessidades. Como tal, de mãos dadas com estes, surge, como resposta à pressão nas tarefas realizadas pelos trabalhadores, o *stress* relacionado com o trabalho (World Health Organization, 2003), representado a resposta dos indivíduos às tarefas que fujam do seu conhecimento e/ou que desafiem as suas capacidades de lidar com essas tarefas. Este pode causar dificuldades em níveis distintos. Quick, Horn e Quick (1986) referem que, a nível comportamental, pode observar-se um aumento no consumo de substâncias, como o álcool, tabaco ou drogas ou, mesmo, uma maior propensão para acidentes e agressividade; ao nível orgânico, o aparecimento de diversas doenças e o agravamento do impacto das mesmas; ao nível psicológico podem surgir problemas familiares, perturbações do sono, disfunção sexual e depressão. De acordo com Leka, Griffiths e Cox (2003), são diversos os riscos psicossociais presentes no contexto organizacional. Um dos principais riscos são as características do trabalho, como é o caso do excesso de trabalho, tema que será abordado ao longo deste trabalho. O excesso de trabalho é analisado como o estado de pressão em que se encontra o trabalhador devido à quantidade de tarefas que tem de realizar, medidas como

exigências, comparativamente ao tempo que tem para as mesmas (Jones, Chonko, Rangarajan & Roberts, 2007), representando o acumular de esforços por parte do trabalhador aquando da realização de uma determinada tarefa (Rusnock & Borghetti, 2016). Este esforço excessivo e a necessidade de trabalhar a um ritmo acelerado estão diretamente relacionadas com problemas de saúde mental (Kornhauser, 1965) e de bem-estar geral (Warr, 1987). Este último deve ser analisado para lá da existência ou ausência de problemas físicos e psicológicos, incluindo medidas de crescimento e desenvolvimento pessoal de cada indivíduo (Meyer & Maltin, 2010). Ao longo deste trabalho, o objetivo é estudar a relação entre o excesso de trabalho e o bem-estar geral. Como tal, considerando a ligação afetiva do colaborador para com a organização, os custos percebidos caso se torne necessária a sua saída e a obrigação deste permanecer na empresa, será analisado o compromisso organizacional com um papel moderador na relação entre o excesso de trabalho e o bem-estar geral dos trabalhadores (Allen & Meyer, 1990). Mais concretamente, será analisado com maior pormenor o compromisso afetivo dos colaboradores, sendo este caracterizado como a ligação entre o trabalhador e a organização, ou seja, a sua identificação emocional e envolvimento na empresa (Meyer & Allen, 1991).

Na tentativa de auxiliar as empresas a identificar diversos problemas e questões, não só relativas aos seus colaboradores mas também à sua própria estrutura, surge a consultoria empresarial que consiste num agente de mudança, externo à empresa, que se responsabiliza pelo auxílio dos seus profissionais nas tomadas de decisão dos mesmos, não possuindo o controlo direto da situação (Oliveira, 2003). É constituído por um conjunto de atividades estruturadas e sequenciais com uma relação lógica entre si, com o objetivo de solucionar as necessidades da empresa cliente, notando-se uma constante reciprocidade entre esta e a empresa de consultoria. Os motivos que levam as organizações à contratação de empresas de consultoria assentam em três bases principais, sendo elas a necessidade de maior conhecimento, a falta de tempo e a própria política empresarial (Crocco & Guttman, 2005).

Tendo em conta a rápida ascensão do papel das organizações no contexto mundial atual, torna-se cada vez mais importante dar atenção às características que promovem o bem-estar dos trabalhadores. Neste sentido, tendo em conta a exigência pedida aos consultores (Crocco & Guttman, 2005), estes representam uma população de risco no que diz respeito ao aumento do excesso de trabalho e à existência de *stress*. Deste modo, a presente investigação surge com o intuito de contribuir para um melhor

entendimento dos riscos psicossociais, concretamente o excesso de trabalho em empresas de consultoria, relacionando-o com o bem-estar geral dos trabalhadores. Para além disso, pretende estudar o impacto do compromisso afetivo na relação entre o excesso de trabalho e o bem-estar geral dos trabalhadores de empresas de consultoria, em Portugal, tendo em conta a reduzida investigação nesta área.

Enquadramento Teórico

Excesso de Trabalho

Em plena década de 90 do século XX, a reestruturação organizacional e o desenvolvimento tecnológico em massa provocaram consequências, tanto ao nível estrutural e económico das empresas como, também, ao nível do capital social das mesmas (Jones, Chonko, Rangarajan & Roberts, 2007). Tendo em conta o exemplo referido pelos autores supracitados, ocorrido durante um período de recessão económica, é importante ressaltar a drástica diminuição da mão-de-obra, característica em períodos como este, que impossibilita, assim, os trabalhadores de acompanharem passo a passo a evolução tecnológica. Surge, então, a necessidade dos mesmos prolongarem os seus horários e quantidade de trabalho, na tentativa de acompanhar a oferta e a procura do mercado. Tendo em conta estas alterações, o excesso de trabalho apresenta-se como um dos mais importantes e mais prejudiciais riscos psicossociais no meio organizacional. Atendendo os seus fatores, o excesso de trabalho apresenta uma clara distinção entre fatores qualitativos e quantitativos (Shaw & Weekley, 1985), ambos associados à experiência de *stress* no trabalho por parte dos trabalhadores, independentes entre si. O excesso de trabalho quantitativo diz respeito à quantidade de trabalho a realizar (Cox, 1993), onde é pedido ao trabalhador que tenha um desempenho acima das suas capacidades, com a limitação do congestionamento de tempo (Shaw & Weekley, 1985). O excesso de trabalho qualitativo é caracterizado pela dificuldade do trabalho a realizar (Cox, 1993), onde o trabalhador, independentemente do tempo disponível, não apresenta capacidades para terminar as tarefas que lhe haviam sido atribuídas (Shaw & Weekley, 1985). Rusnock e Borghetti (2016) afirmaram, ainda, que o excesso de trabalho é influenciado por contextos individuais do trabalhador, como as suas capacidades físicas e mentais, formação, experiência, fadiga, *stress* e personalidade e, ainda, por contextos externos ao trabalhador, como a quantidade de tarefas,

difficuldade das mesmas e tempo disponível para as realizar, não esquecendo os fatores ambientais, como a temperatura do espaço de trabalho e a quantidade de luz.

Karasek (1979) propôs um dos modelos mais utilizados e estudados, o modelo das exigências-controlo no controlo (JDC), modelo este com uma base simples e com os objetivos de analisar diversas situações relacionadas com o aumento do *stress* no trabalho e promover a motivação dos trabalhadores aquando da realização do seu trabalho. As exigências dizem respeito à sobrecarga de trabalho a nível quantitativo, como a quantidade de trabalho, o tempo necessário para o realizar ou até mesmo o excesso de trabalho; por outro lado o controlo diz respeito à abertura que a organização fornece ao colaborador para que este possa tomar decisões, desenvolvendo as suas competências. O autor supracitado utiliza dois eixos diagonais, sendo eles o *stress* e a aprendizagem, que, combinados com as dimensões supracitadas, resultam em diversas combinações. Estas combinações resultam em quatro experiências ocupacionais distintas, sendo elas o trabalho stressante, o trabalho ativo, o trabalho com baixo *stress* e o trabalho passivo (Karasek, 1979). Como é possível observar na Figura 1, o trabalho stressante resulta aquando da combinação entre elevadas exigências e baixo controlo; o trabalho ativo resulta da combinação entre elevadas exigências e elevado controlo; o trabalho com baixo *stress* é o resultado da combinação entre baixas exigências e elevado controlo e o trabalho passivo tem como fundamentação a combinação entre as baixas exigências e o baixo controlo.



Figura 1. Modelo das Exigências-Controlo no Trabalho (JDC) (Karasek, 1979)

O excesso de trabalho em empresas de consultoria tem vindo a aumentar drasticamente, tendo sido verificado através de diversos questionários de satisfação realizados pelas mesmas relativamente aos seus colaboradores. De acordo com a *Global Work-Life and Diversity Solutions* (2014), o excesso de trabalho provoca *stress*, *burnout*, bem como um menor compromisso por parte dos colaboradores, podendo este variar tendo em consideração o trabalho ou projeto em que cada colaborador está inserido. O constante excesso de trabalho surge, muitas vezes, do acumular de tarefas e projetos por um determinado período de tempo, para que a organização consiga manter ou superar a sua prestação relativamente a outras organizações do mercado empresarial (Crocco & Guttman, 2005).

Bem-Estar Geral

O modelo de Warr (1987) onde foram desenvolvidas as cinco dimensões de saúde mental, permitiu o desenvolvimento e operacionalização do bem-estar geral, destacando o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico. De acordo com Ryan e Deci (2001), o conceito de bem-estar subjetivo deriva essencialmente da perspetiva hedónica de bem-estar. Esta perspetiva diz respeito à visão do bem-estar como resultado da obtenção de satisfação, prazer e conforto (Ryan & Huta, 2009), ou seja, da experiência subjetiva de felicidade (Ryan & Deci, 2001). Por outro lado, o bem-estar psicológico parte da perspetiva eudaimónica, desafiando as perspetivas hedónicas, autenticando-se como um modelo multidimensional (Ryff & Keyes, 1995). A perspetiva eudaimónica refere-se ao bem-estar como resultado da manifestação das potenciais capacidades do indivíduo, onde este desenvolve as suas competências (Ryan & Huta, 2009). Este modelo integra os conceitos de Autonomia, Auto Aceitação, Propósito de Vida, Relações Positivas, Desenvolvimento Pessoal, Autorregulação de Comportamentos e Controlo sobre o Meio (Ryff & Keyes, 1995). No que diz respeito à utilização de modelos aplicados às organizações e aos estudos em psicologia ocupacional, o modelo de bem-estar de Goldberg (e.g. 1972) parece ser o mais utilizado (Gouveia, Chaves, Oliveira, Dias, Gouveia & Andrade, 2003). A este modelo é atribuída a designação de bem-estar psicológico, diferenciando-se do bem-estar físico, sendo este um importante constructo no meio organizacional. Assim, o bem-estar psicológico nas organizações, como referido por Goldberg (1972), é a junção entre o bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e ausência de perturbação psicopatológica ou psiquiátrica.

O bem-estar psicológico deve ser entendido, então, como a avaliação idiossincrática de cada indivíduo acerca das suas experiências emocionais, sintomas ansiosos, depressivos e somáticos, insónias, capacidades sociais e capacidades para lidar com situações adversas (Goldberg *et al.*, 1997). Como tal, Goldberg (1972) propôs um instrumento de autorrelato, denominado Questionário de Saúde Geral (QSG). Este instrumento focava, inicialmente, duas áreas essenciais, sendo elas a incapacidade de funcionar normalmente e o aparecimento de *distress* no indivíduo. Se um indivíduo não apresentar resultados positivos em nenhuma destas duas áreas, então estaria em bem-estar (Goldberg, 1978). A primeira versão do questionário apresentava 60 itens, traduzido para 38 línguas, sendo que mais tarde surgiram novas versões do instrumento, mais breves, com 30 itens, 28 itens e, finalmente, 12 itens. De salientar que todas as versões mantiveram a fiabilidade do instrumento na sua versão original (Gouveia, Chaves, Oliveira, Dias, Gouveia & Andrade, 2003). Esta última versão, de 12 itens, compreende um dos instrumentos mais utilizados para medir o bem-estar psicológico em contexto ocupacional (Borges & Argolo, 2002; González-Romá & Espejo, 1993; Gouveia, Chaves, Oliveira, Dias, Gouveia & Andrade, 2003).

Em todos os estudos podia ser encontrada a relação inversa entre a existência de perturbação nos indivíduos e o seu bem-estar e qualidade de vida (Goldberg *et al.*, 1997), o que daria razão científica ao modelo de Goldberg e, por conseguinte, maior força e razão à sua utilização em investigação em psicologia ocupacional, como é o caso desta investigação.

O rápido crescimento organizacional e a tentativa de acompanhar o crescente fluxo de trabalho provoca, por vezes, um acumular de tarefas e projetos por parte do colaborador, tendo muitas das vezes um leque temporal mais reduzido para cumprir os mesmos dentro dos prazos estipulados. Esta corrida contra o tempo e o consequente excesso de trabalho provocado por todos estes fatores podem contribuir para uma diminuição dos níveis de satisfação do indivíduo na organização, bem como dos seus níveis de bem-estar (Crocco & Guttman, 2005).

Assim, no sentido de investigar a relação entre estes constructos, postulámos uma primeira hipótese:

H1: Maiores níveis de excesso de trabalho estão associados a baixos níveis de bem-estar geral dos trabalhadores.

Compromisso Afetivo

O compromisso organizacional tem sofrido inúmeras atualizações ao longo dos tempos, existindo diversos consensos no que diz respeito à sua definição (Allen & Meyer, 1990). Porter e Smith (1970) definiram o compromisso organizacional como a força relativa com que um indivíduo se identifica e envolve com uma determinada organização. Este pode ser caracterizado por três fatores, sendo eles uma forte crença e aceitação dos valores da organização, elevada predisposição para realizar diversos esforços em nome da organização, bem como um forte desejo em manter a sua ligação com a organização. Algumas destas definições relacionam o compromisso com o comportamento dos indivíduos, enquanto outras o definem como uma atitude (Mowday, Steers & Porter, 1979). Estamos perante um compromisso atitudinal quando os objetivos da organização se integram com os objetivos que o indivíduo tem vindo a desenvolver (Hall, Schneider & Nygren, 1970), ou quando a identificação do indivíduo está relacionada com a organização (Sheldon, 1971). Para Mowday, Steers e Porter (1979), o compromisso atitudinal representa um estado no qual o indivíduo se identifica com os objetivos da organização, integrando-se na mesma de forma a manter e facilitar esses objetivos. Este compromisso pressupõe um retorno, no qual os indivíduos se vinculam à organização em troca de recompensas por parte da mesma. Por outro lado, estamos perante um compromisso comportamental quando os indivíduos estão de tal forma presos à organização que devem arranjar diversas soluções para lidarem com o problema (Meyer & Allen, 1991).

Apesar de existirem diversas definições de compromisso, todas refletem a existência de três temas gerais: ligação afetiva para com a organização, custos percebidos aquando da saída da organização e a obrigação de permanecer na organização (Allen & Meyer, 1990). No que diz respeito ao primeiro tema, o compromisso afetivo é visto como uma ligação afetiva e emocional para com a organização, sendo que um indivíduo fortemente comprometido com a organização identifica-se, envolve-se nos seus projetos e sente prazer em fazer parte da organização (Allen & Meyer, 1990). Relativamente aos custos percebidos, o compromisso é visto como a continuação de uma ação, como o permanecer numa organização por exemplo, resultante do reconhecimento dos custos associados ao seu término (Allen & Meyer, 1990). Finalmente, no que diz respeito à obrigação de permanecer na organização, esta mostra ser uma abordagem menos comum, considerando o compromisso como uma crença acerca das responsabilidades

de cada indivíduo para com a organização (Allen & Meyer, 1990). Para Wiener (1982), o compromisso é nada mais que a pressão constante depositada no indivíduo para agir em conformidade com os objetivos e interesses da organização.

Após analisarem estes três temas gerais do compromisso, Meyer e Allen (1991) conceptualizaram os três temas anteriormente abordados em três outras componentes gerais, criando assim o Modelo dos Três Componentes do Compromisso Organizacional. Estas três componentes, afetiva, de continuidade e normativa, assentam na premissa de que o compromisso é um estado psicológico que caracteriza a relação entre o trabalhador e a organização, tendo um forte impacto na decisão de continuar ou abandonar a empresa. O compromisso afetivo é definido como a vinculação emocional de um trabalhador com a sua identificação e envolvimento na organização (Meyer & Allen, 1991), sendo esta a componente utilizada e analisada neste estudo. Se o colaborador apresentar fortes níveis de compromisso afetivo, o mesmo permanecerá na organização por sua livre vontade (Meyer & Allen, 1991). Mowday, Porter e Steers (1982) caracterizam o compromisso afetivo em quatro categorias diferentes, sendo elas as características pessoais, a estrutura organizacional, as experiências laborais e as características relacionadas com o trabalho. O compromisso de continuidade, por outro lado, tem em consideração os custos associados com a saída do indivíduo da organização. Caso o indivíduo apresente esta componente do compromisso, apenas permanecerá na organização porque sente necessidade de o fazer (Meyer & Allen, 1991). Uma vez que este reflete o reconhecimento dos custos associados à saída da organização, tudo o que aumente estes custos percebidos podem ser considerados antecedentes. A terceira componente, normativa, diz respeito ao sentido de obrigação de permanecer na organização, tendo em consideração as normas e valores do indivíduo. Trabalhadores com um compromisso normativo para com a organização permanecem na mesma apenas porque acreditam ter a obrigação de o fazer (Meyer & Allen, 1991). Esta análise ao compromisso tem sido utilizada por diversos investigadores comportamentos de cidadania, performance, absentismo e fadiga (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002).

Atualmente, a importância que as organizações têm vindo a dar aos locais de trabalho saudáveis tem vindo a aumentar significativamente, influenciando a qualidade de vida dos colaboradores e contribuindo para a melhoria do bem-estar social dos núcleos empresariais (Amponsah-Tawiah & Mensah, 2016). Colaboradores comprometidos com

a organização têm uma menor tendência para sair da mesma e, em contrapartida, estão mais predispostos a ajudar, trabalham de forma mais afetiva e mostram ser bons cidadãos organizacionais (Meyer & Maltin, 2010). De acordo com os autores supracitados, investigações recentes demonstram a existência de uma relação positiva entre o compromisso afetivo e diversos índices de bem-estar dos trabalhadores, tais como bem-estar físico, bem-estar psicológico, afeto positivo, autoestima ou ainda satisfação com a vida. Por outro lado, verifica-se uma relação negativa no que diz respeito a sintomas psicossomáticos, ansiedade e depressão, afeto negativo, *burnout*, *stress* e *distress*.

Como tal, no sentido de investigar a relação entre estes constructos, postulámos uma segunda hipótese:

H2: Maiores níveis de compromisso afetivo estão associados a níveis mais elevados de bem-estar geral dos trabalhadores.

Papel Moderador do Compromisso Afetivo

Diversas investigações têm demonstrado uma relação positiva entre o compromisso afetivo e a saúde mental dos colaboradores, bem como o afeto positivo que estes mantêm para com a organização, o seu *engagement* ou até mesmo o *burnout* sofrido pelos mesmos (Maltin & Meyer, 2011). Como tal, a satisfação das necessidades básicas dos indivíduos promove a sua autorregulação no trabalho e, consequentemente, o compromisso que estes desenvolvem ao longo do tempo (Meyer & Maltin, 2010). Mais concretamente, torna-se notório o efeito direto do compromisso organizacional no bem-estar geral dos trabalhadores (Rivkin, Diestel & Schmidt, 2016). Por um lado, o compromisso permite aos colaboradores a sensação de pertença na organização e com o trabalho específico de cada um. Para além do mais, atua como um recurso contra possíveis fatores de *stress* e, consequentemente, contra baixos níveis de bem-estar organizacional (Kobasa, 1982). De facto, um forte compromisso pode motivar o desenvolvimento de diversas estratégias de *coping* que podem ajudar o individuo a lidar com as fontes de *stress* (Lazarus & Folkman, 1984). Neste sentido, colaboradores com níveis elevados de compromisso afetivo estão menos propensos a diversos fatores de *stress* laboral, bem como ao acesso a diversos recursos, como por exemplo o suporte social, que os ajudem a lidar com estes mesmos fatores (Meyer & Maltin, 2010). Para

Dawe (1992), o excesso de trabalho é um dos riscos psicossociais mais importantes relativamente ao *stress* laboral, apresentando uma relação direta e negativa com a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, com o compromisso organizacional (Li & Shani, 1993; Azeez & Omolade, 2013). Como tal, apesar da sua relação direta com o bem-estar, o compromisso representa também um papel moderador na relação entre os riscos psicossociais e o bem-estar (Meyer & Maltin, 2010).

Tendo em conta a revisão de literatura realizada, postulámos uma terceira hipótese, no sentido de investigar a relação entre os três construtos em estudo:

H3: O compromisso afetivo modera a relação entre o excesso de trabalho e o bem-estar geral dos trabalhadores, de tal modo que esta relação é mais fraca quando os níveis de compromisso são elevados.

Método

Procedimento e Amostra

A pedido de uma empresa de consultoria, foi realizado um amplo estudo de diagnóstico de riscos psicossociais, orientado pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares, sobre o qual incide a presente investigação. Como tal, tivemos em consideração três variáveis principais, sendo elas o excesso de trabalho, o bem-estar geral e o compromisso afetivo dos trabalhadores da empresa de consultoria, avaliados nos questionários descritos posteriormente. Foi enviado um *e-mail* a todos os colaboradores da empresa, por parte da mesma, com o questionário de resposta *online*, assegurando a confidencialidade e anonimato das respostas. Este questionário manteve-se *online* durante um período de 15 dias.

Na presente investigação foi possível analisar um total de 554 participantes. No que diz respeito à caracterização da amostra 51.3% são do sexo masculino (N=284), 66.2% tem idades compreendidas entre os 22 e os 36 anos, 31.4% tem idades entre os 37 e os 55 anos, apenas 1.6% tem mais de 55 anos e os restantes 4 participantes têm idades inferiores a 22 anos. Relativamente às suas habilitações, 51.9% apresenta um Bacharelato, Licenciatura ou Pós-Graduação, 32.9% um mestrado ou doutoramento e os restantes 15.2% o ensino secundário ou equivalente. Dos 554 participantes, é possível constatar que 36.3% exerce funções na empresa num período de tempo compreendido entre 1 e 5 anos. Apenas 27.1% está na empresa há menos de 1 ano, 18.7% está

compreendido entre os 6 e 10 anos a exercer funções na empresa e 8.3% entre os 11 e 15 anos na empresa. Os restantes 9.6% está na organização há mais de 15 anos (Quadro 1).

Quadro 1. *Análise Descritiva da Amostra (N=554)*

	%	N
Género		
Homem	51.3	284
Mulher	48.7	270
Idade		
<22	.7	4
[22-36]	66.2	367
[37-55]	31.4	174
>55	1.6	9
Habilitações		
Ensino Secundário ou Equivalente	15.2	84
Bacharelato/Licenciatura/Pós-Graduação	51.9	288
Mestrado/Doutoramento	32.9	182
Tempo de Trabalho na Empresa (em anos)		
<1	27.1	150
[1-5]	36.3	201
[6-10]	18.7	104
[11-15]	8.3	46
>15	9.6	53
Posição na Empresa (N=506)		
Equipa Executiva/MD	13.8	70
Consultor/Especialista/Gestor Associado	22.8	115
Novo Associado/Associado/Analista/Analista Sénior	63.4	321

Medidas

Excesso de Trabalho. De forma a medir esta variável foi utilizado o *Job Content Questionnaire* (JCQ; Karasek, 1985). Este questionário é constituído por 49 itens, respondidos através de uma escala de *Likert* de sete pontos, que variam entre (1) *Discordo Totalmente* e (7) *Concordo Totalmente*. Relativamente à variável em questão, foram analisados 4 itens (1, 7, 12 e 16) apresentando, no que diz respeito ao índice de consistência interna, um $\alpha = .82$.

Bem-Estar Geral. O bem-estar geral foi medido pelo *General Health Questionnaire* (GHQ; Goldberg, 1972). Da sua versão original, com 60 itens, surgiram novas versões, mais reduzidas, sendo a versão GHQ-12 a mais utilizada em investigações nesta área, pelo que foi a medida escolhida para este estudo. Esta versão reduzida é constituída por

12 itens e mostra ser a melhor versão no diz respeito a estudos realizados em contexto de trabalho (Lesage, Martens-Resende, Deschamps & Berjot, 2011). Este questionário apresenta uma escala de *Likert* de 4 pontos, variando de (1) *Pior do que Habitualmente* a (4) *Muito Melhor do que o Habitual*, tendo sido utilizados os itens 1, 3, 4, 7, 8, 11 e 12. Esta análise representou um índice de consistência interna de $\alpha = .88$.

Compromisso Afetivo. Para a análise desta variável foi utilizada uma tradução do instrumento *Organizational Commitment Scale* (OCS; Meyer, Allen & Smith, 1993) de Chambel e Sobral (2011). O instrumento analisa três dimensões, sendo elas o compromisso afetivo, o compromisso de continuidade e o compromisso normativo. Para este estudo apenas foi utilizada a dimensão do compromisso afetivo, constituída por seis itens (e.g. *Ficaria muito contente se passasse o resto da minha carreira nesta organização* ou *Eu não sinto um forte sentimento de “pertença” para com a minha organização*), respondidos através de uma escala de *likert* de sete pontos, que variam entre (1) *Discordo Totalmente* e (7) *Concordo Totalmente*. Relativamente ao índice de consistência interna, este mostra ser bastante adequado, com um $\alpha = .90$.

Análise de Dados

Para realizar a análise estatística do presente estudo foi utilizado o programa estatístico IBM *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 24.0), bem como a ferramenta computacional *Process* (Hayes, 2012). Em primeiro lugar, foi realizada uma caracterização da amostra, no que diz respeito ao género, idade, habilitações, tempo de trabalho e posição na empresa, procedendo-se, de seguida, à análise de correlações entre as variáveis.

Posteriormente foi utilizada a ferramenta computacional do SPSS, *Process*, para realizar o teste de hipóteses, permitindo a análise de moderação do presente estudo (Hayes, 2012). Foi utilizado o *Modelo 1*, onde é possível analisar se o impacto do excesso de trabalho no bem-estar geral dos trabalhadores depende ou é influenciado pelo compromisso afetivo, sendo esta uma variável moderadora.

Resultados

De forma a analisar a natureza da relação entre as variáveis em estudo, recorreu-se ao modelo 1 da ferramenta computacional *Process* (Hayes, 2012). Foi definido um modelo com o objetivo de compreender o papel moderador do compromisso afetivo na relação

entre o bem-estar geral e o excesso de trabalho ($F(3, 546) = 33.40, p < .001$), apresentando um valor de $R^2 = .16$, podendo afirmar-se que 16% da variância dos resultados obtidos é explicada pela relação existente entre as três variáveis.

No que diz respeito à primeira hipótese (quadro 3), verifica-se a existência de uma relação negativa e significativa, entre o excesso de trabalho e o bem-estar geral dos trabalhadores ($B = -0.30, p < .01$). Assim, suportando a primeira hipótese da presente investigação, é possível afirmar que existe uma relação entre o excesso de trabalho e o bem-estar geral dos trabalhadores, quando maior for o excesso de trabalho menor será o bem-estar geral dos trabalhadores.

Quanto à hipótese 2, a relação entre o compromisso afetivo e o bem-estar geral dos trabalhadores apresenta uma relação não significativa ($B = -.02, p = .83$). Como tal, a segunda hipótese é refutada.

Relativamente à hipótese 3, a interação entre o compromisso afetivo e o excesso de trabalho apresentam uma relação positiva e significativa ($B = .05, p < .05$) com o bem-estar geral dos trabalhadores. Deste modo, suportando a terceira hipótese, é possível afirmar o papel moderador do compromisso afetivo na relação entre o excesso de trabalho e o bem-estar geral dos trabalhadores, sendo que, quando o compromisso afetivo apresenta maiores valores, a relação entre o excesso de trabalho e o bem-estar geral é menor. Neste sentido, como podemos observar na Figura 2, como esperado, quando os trabalhadores têm elevado compromisso afetivo, mantêm níveis idênticos de bem-estar geral quando têm baixas ou elevadas exigências - excesso de trabalho. Pelo contrário, quando os trabalhadores têm baixo compromisso afetivo, nas situações de elevadas exigências, quando comparadas com as de baixas exigências, sentem menos bem-estar geral.

Quadro 2. Correlações entre variáveis

	N	Compromisso Afectivo	Excesso de Trabalho
Bem-Estar Geral	550	.396**	-.068
Compromisso Afectivo	554		.035

** $p < .01$

Quadro 3. Análise de Efeito e Moderação entre as Variáveis em Estudo

	Bem-Estar Geral ($R^2 = .16$; $p < .001$)			
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Excesso de Trabalho	-.30	.11	-2.78	< .01
Compromisso Afetivo (CA)	-.02	.08	-.22	.83
CA * Excesso de Trabalho	.05	.02	2.14	< .05

Nota: N = 550 (4 missing data). *B* = coeficiente de regressão não estandardizado.

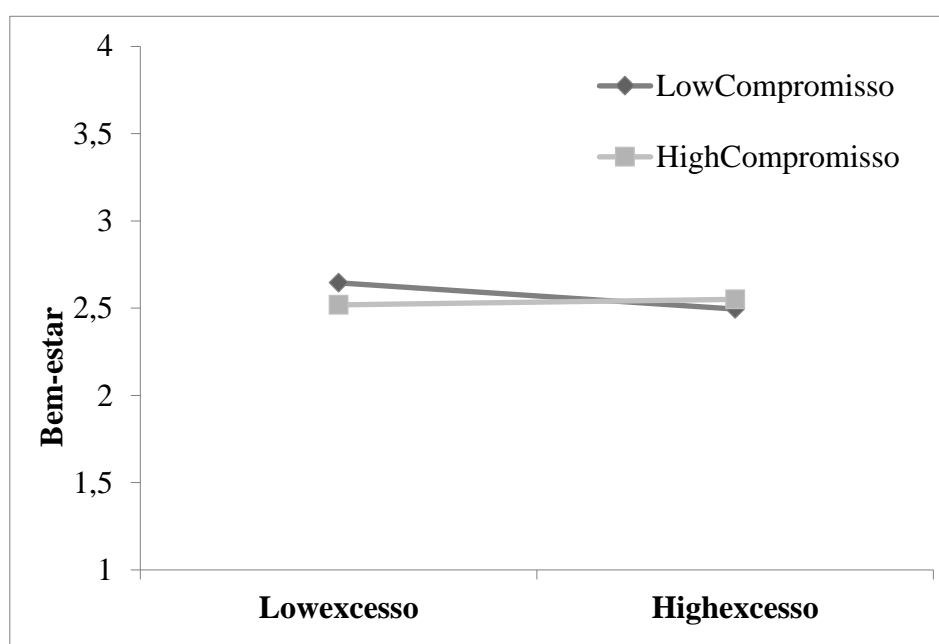


Figura 2. Gráfico representativo da interação entre a variável independente e moderadora e o seu efeito na variável dependente.

Discussão

A presente investigação teve como principal objetivo contribuir para um melhor entendimento da relação entre o excesso de trabalho e o bem-estar geral dos trabalhadores numa amostra de consultoria, tendo em consideração o papel moderador do compromisso afetivo nesta relação.

Como esperado este estudo permitiu verificar que o excesso de trabalho apresenta uma relação forte e negativa com o bem-estar geral dos trabalhadores, demonstrando o seu efeito inverso, associando-se a baixos níveis de bem-estar geral os trabalhadores que

experienciem níveis mais elevados de excesso de trabalho. Por outro lado, também foi comprovada a importância do compromisso afetivo na moderação do impacto do excesso de trabalho nos trabalhadores, permitindo que estes percecionem maior bem-estar, mesmo em situação de excesso de trabalho. Em contrapartida, e contrariamente à revisão de literatura realizada, o compromisso afetivo apresenta uma fraca relação com o bem-estar geral dos trabalhadores, sendo esta não significativa.

O presente estudo acrescentou informação importante à literatura no que diz respeito à relação entre estas três variáveis no funcionamento dos trabalhadores e nos resultados da sua perceção de bem-estar. No que diz respeito à primeira hipótese desta investigação, o excesso de trabalho mostrou ter uma forte relação com o bem-estar geral dos trabalhadores, algo esperado tendo em conta a revisão de literatura realizada (Crocco & Guttman, 2005). Para além disso, esta relação mostrou ser negativa, indicando o carácter inverso dos níveis de bem-estar relativos ao excesso de trabalho, como apontado pela literatura (Goldberg *et al.*, 1997). Estes resultados permitem concluir que, à semelhança de outros estudos anteriormente realizados (Ilies, Dimotakis & Pater, 2010), quanto maior é o excesso de trabalho ao qual os trabalhadores estão sujeitos, menor será o seu bem-estar geral. Assim, suportando a primeira hipótese formulada, é necessário ter em consideração os riscos psicossociais aos quais os trabalhadores estão sujeitos, atendendo à sua influência no bem-estar geral dos mesmos, nomeadamente ao nível das empresas de consultoria.

Quanto à segunda hipótese deste estudo, o compromisso afetivo não se mostrou preditor de bem-estar geral nos trabalhadores, não obtendo um valor significativo e, por isso, não suportando a nossa hipótese. Tendo em conta a literatura (*e.g.* Amponsah-Tawiah & Mensah, 2016), seria de esperar uma relação forte entre o compromisso afetivo e o bem-estar geral. No entanto, esta não se verificou. O compromisso afetivo pode ser visto, como referem Meyer e Maltin (2010), com base na Teoria da Autodeterminação, como a base do trabalhador para satisfazer as suas necessidades básicas que o permitem atingir o bem-estar, podendo esta relação não ser direta. De forma crítica, os autores levantam diversas questões e limitações a investigações anteriores, sobre a forma como estes relacionam o compromisso afetivo com o bem-estar, atribuindo, mesmo, a sua relação ao bem-estar hedónico e subjetivo, portanto. Poderá esta ser uma das explicações para este resultado nesta investigação, tendo em conta que o bem-estar medido no presente estudo é o geral (Goldberg, 1997), focado

num bem-estar como ausência de doença psiquiátrica e não como capacidade do indivíduo de se sentir em bem-estar, subjetivo ou psicológico.

Quanto à terceira hipótese por nós formulada, verificamos que o compromisso afetivo mostra ser um bom moderador da relação entre o excesso de trabalho e o bem-estar geral dos trabalhadores, impedindo que os níveis de bem-estar geral diminuam de forma significativa com o aumentar da carga de trabalho, assumindo assim um papel protetor para estes trabalhadores com maiores níveis de exigências. Esta ideia vai ao encontro da literatura (Kobasa, 1982; Meyer & Maltin, 2010) e acentua a importância da relação afetiva com a empresa por parte dos trabalhadores. A relação entre as três variáveis em estudo parece representar 16% da variância dos resultados, o que demonstra a sua importância no âmbito das organizações, mais propriamente, no dia-a-dia dos trabalhadores. Como refere Dawe (1992), o aumento do compromisso afetivo diminui o impacto dos riscos psicossociais nos trabalhadores, tais como o excesso de trabalho. Com estes dados, tendo em conta o efeito moderador encontrado, podemos afirmar que a identificação com a organização, traduzida no compromisso afetivo, se concretiza num maior bem-estar geral para os trabalhadores, porque permite atenuar o efeito negativo das exigências (Panaccio & Vandenberghe, 2009).

Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

O presente estudo revela a existência de algumas limitações que devem ser tidas em consideração. Em primeiro lugar, este estudo foi dirigido, única e exclusivamente, à população portuguesa, dificultando a generalização dos resultados no que diz respeito ao seu carácter cultural. Em segundo lugar, é de notar a transversalidade do estudo, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento temporal. Como tal, seria interessante realizar um estudo longitudinal, de forma a permitir uma avaliação mais abrangente e não apenas o carácter positivo e negativo da relação entre as variáveis. Para finalizar, é importante referir que os instrumentos utilizados para medir as variáveis em estudo compreendiam medidas de auto-relato, o que pode conduzir ao *efeito de desejabilidade social*, onde os participantes tendem a responder consoante o que consideram socialmente aceite e não de acordo com a sua realidade. Assim, a análise de resultados apresentada deve ter em consideração esta limitação.

Para futuras investigações, seria interessante analisar mais concretamente algumas características específicas no que diz respeito a empresas de consultoria. Ou seja, seria

importante diferenciar os trabalhadores que se encontram na organização base daqueles que se encontram a realizar processos de consultoria em organizações clientes. Após analisar o impacto das três variáveis referidas ao longo deste estudo em ambas as populações, é necessário perceber qual o impacto que apresentam no colaborador. Seria, também, interessante analisar esse mesmo impacto em diversas culturas e linhas hierárquicas, de forma a obter um estudo mais abrangente e longitudinal. De referir, ainda, a necessidade de, para futuras investigações, complementar as limitações supracitadas.

Implicações

Apesar das limitações supracitadas, o presente estudo revela ser importante no que diz respeito à influência do compromisso afetivo no bem-estar geral dos trabalhadores, relacionando-o com o excesso de trabalho dos mesmos, no setor da consultoria em Portugal. Assim sendo, este estudo demonstra a importância do compromisso organizacional para qualquer instituição, mais concretamente do compromisso afetivo que cada colaborador mantém para com a organização. A esta variável, acresce o bem-estar geral dos trabalhadores, sendo fulcral para o bom funcionamento da organização. Para além disso, ressalva a importância da necessidade de uma constante atenção no que diz respeito aos riscos psicossociais a que os trabalhadores estão sujeitos na sua atividade laboral, mais concretamente no que diz respeito aos níveis de excesso de trabalho a que estão sujeitos.

É, então, fundamental perceber de que forma o compromisso afetivo dos trabalhadores, em contexto de consultoria, influencia o excesso de trabalho dos mesmos, contribuindo para maiores níveis do seu bem-estar geral, contribuindo para uma maior satisfação e produtividade dos colaboradores e, consequentemente, para o crescimento e desenvolvimento da organização. De facto, em última análise, o compromisso afetivo, ao permitir o melhor desempenho dos colaboradores, contribui para um melhor funcionamento da organização. No contexto analisado ao longo deste estudo, as organizações devem ter em consideração da importância que o compromisso afetivo pode ter nos seus colaboradores, promovendo um maior bem-estar geral dos mesmos e, consequentemente, contribuindo para a realização das suas tarefas e funções de forma mais positiva e enriquecedora, sendo notório o elevado grau de satisfação das mesmas, mesmo quando os níveis de exigências aumentam. Como tal, para que as

organizações invistam no compromisso afetivo dos seus colaboradores, atribuindo-lhe mais importância, sugere-se a criação de novas práticas e políticas organizacionais que incluam a preocupação e desenvolvimento deste tema. Ao fazê-lo, as organizações estão igualmente a valorizar a sua economia, potenciando a sua capacidade de gerar riqueza, lucros e desenvolvimento.

Torna-se igualmente necessário, complementando a sugestão supracitada, ter em consideração as políticas de gestão de Recursos Humanos, bem como os seus programas de promoção de compromisso organizacional, fomentando a necessidade de promover o bem-estar geral dos trabalhadores, tendo sempre em consideração as elevadas exigências às quais estes estão constantemente expostos. É igualmente importante a inclusão de novas estratégias como por exemplos práticas rigorosas de recrutamento e seleção, formação ou ainda segurança no trabalho, que conjugam os interesses do colaborador com os da organização, potenciando o compromisso organizacional dos mesmos.

Esta investigação acrescenta, também, informação relevante aos estudos sobre a Psicologia da Saúde ocupacional, focando o compromisso afetivo como importante moderador para os trabalhadores face aos riscos psicossociais das organizações, potenciando o seu bem-estar.

Em suma, este estudo veio demonstrar a influência do compromisso afetivo nos colaboradores, tendo em consideração o seu bem-estar geral e as elevadas exigências, nomeadamente o excesso de trabalho, a que estes estão sujeitos. É de concluir a extrema importância de uma preocupação mais ativa e de um investimento por parte da organização no que diz respeito a estes temas, mais concretamente por parte do seu departamento de Recursos Humanos, contribuindo para o desenvolvimento de uma maior relação entre a organização e o trabalhador e promovendo, em última instância, o seu bem-estar organizacional.

Referências Bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.
- Amponsah-Tawiah, K., & Mensah, J. (2016). Occupational health and safety and organizational commitment: evidence from the Ghanaian mining industry. *Safety and health at work*, 7(3), 225-230.
- Azeez, R. O., & Omolade, M. A. (2013) Workload, Subjective Well-being and Organizational Commitment of Bank Workers.
- Borges, L. D. O., & Argolo, J. C. T. (2002). Adaptação e validação de uma escala de bem-estar psicológico para uso em estudos ocupacionais. *Avaliação psicológica*, 1(1), 17-27.
- Chambel, M. (2016). Psicologia da Saúde Ocupacional: Desenvolvimento e Desafios. *Psicologia da Saúde Ocupacional*. Lisboa: Pactor.
- Chen, P. Y. (2017). *Journal of Occupational Health Psychology*. Obtido de American Psychological Association: <http://www.apa.org/pubs/journals/ocp/>
- Consulting, W. (2014). wfd.com. Obtido de Global Work-Life and Diversity Solutions: <http://wfd.com/index.html>
- Cox, T. (1993). *Stress research and stress management: Putting theory to work* (Vol. 61). Sudbury: HSE Books.
- Cox, T., & Griffiths, A. (2005). The nature and measurement of work-related stress: theory and practice.
- Crocco, L., & Guttman, E. (2005). *Consultoria empresarial* (Vol. 2). Saraiva.
- Dewe, P. J. (1992). Applying the concept of appraisal to work stressors: Some exploratory analysis. *Human Relations*, 45, 143-64
- Goldberg, D. (1978). *Manual of the general health questionnaire*. NFER Nelson.
- Goldberg, D. P. (1972). The detection of psychiatric illness by questionnaire. *Maudsley monograph*, 21.

- Goldberg, D. P., Gater, R., Sartorius, N., Ustun, T. B., Piccinelli, M., Gureje, O., & Rutter, C. (1997). The validity of two versions of the GHQ in the WHO study of mental illness in general health care. *Psychological medicine*, 27(1), 191-197.
- González-Romá, V., Lloret, S. & Espejo, B. (1993). Comparación de los modelos de medida del Cuestionario de Salud General (GHQ-12). *Psicológica*, 14, 259-268.
- Gouveia, V. V., Chaves, S. D. S., Oliveira, I. D., Dias, M. R., Gouveia, R. S., & Andrade, P. D. (2003). A utilização do QSG-12 na população geral: estudo de sua validade de construto. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 19(3), 241-248.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative science quarterly*, 176-190.
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. Retirado de <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Ilies, R., Dimotakis, N., & De Pater, I. E. (2010). Psychological and physiological reactions to high workloads: implications for well-being. *Personnel Psychology*, 63(2), 407-436.
- ILO (1986) Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control. Occupational Safety and Health Series no: 56, International Labour Office, Geneve.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 663-671.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, R. A. (1985). Job content questionnaire and user's guide. *Lowell: University of Massachusetts*.
- Kobasa, S. C. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and social Psychology*, 42(4), 707.
- Kornhauser, A. (1965). Mental health of the industrial worker: A Detroit study.

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. *The handbook of behavioral medicine*, 282-325.
- Leka, S., Griffiths, A., Cox, T., & World Health Organization. (2003). Work organisation and stress: Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives.
- Li, E. Y. & Shani, A. B. (1993). Stress dynamics of information systems managers: a contingency model. *Journal of Management Information Systems*, 7(4), 107-130.
- Maltin, Elyse R., "Workplace Commitment and Employee Well-Being: A Meta-analysis and Study of Commitment Profiles" (2011). *Electronic Thesis and Dissertation Repository*. Paper 273.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R. T. Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Oliveira, D. P. R. 2003. *Manual de consultoria empresarial: Conceitos metodologia práticas*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.

- Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). The etiology of organizational commitment. *unpublished paper, University of California, Irvine, 970.*
- Quick, J. C. (1999). Occupational health psychology: Historical roots and future directions. *Health Psychology, 18*(1), 82.
- Quick, J. D., Horn, R. S., & Quick, J. C. 1986. Health consequences of stress. *Journal of Organizational Behavior Management, 8*: 19–36.
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2016). Which Daily Experiences Can Foster Well-Being at Work? A Diary Study on the Interplay Between Flow Experiences, Affective Commitment, and Self-Control Demands.
- Rusnock, C. F., & Borghetti, B. J. (2016). Workload profiles: A continuous measure of mental workload. *International Journal of Industrial Ergonomics.*
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology, 52*(1), 141-166.
- Ryan, R. M., & Huta, V. (2009). Wellness as healthy functioning or wellness as happiness: The importance of eudaimonic thinking (response to the Kashdan et al. and Waterman discussion). *The Journal of Positive Psychology, 4*(3), 202-204.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology, 69*(4), 719.
- Shaw, J. B., & Weekley, J. A. (1985). The effects of objective work-load variations of psychological strain and post-work-load performance. *Journal of Management, 11*(1), 87-98.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly, 143-150.*
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health.* Oxford University Press.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review, 7*(3), 418-428.
- World Health Organization. (2003). *The world health report 2003: shaping the future.* World Health Organization.